

学校编码: 10384

分类号\_\_密级\_\_

学号: 13920101150490

UDC\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

战略慈善视角下企业慈善捐赠策略研究

**The Study of Corporate Charitable Donations Strategy  
Under the Perspective of Strategic Philanthropy**

譚 姣 娥

指导教师姓名：杨方方副教授

专 业 名 称：行政管理

论文提交日期：2013 年 5 月

论文答辩时间：2013 年 6 月

学位授予日期：2013 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2013 年 6 月

厦门大学博士论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

## 摘要

慈善捐赠既是企业履行社会责任的一种方式，也是企业获得竞争优势的重要途径。国外企业将慈善捐赠与自身发展相结合，转变捐赠策略，在履行社会责任的同时赢得良好的经济效益，并形成了一套规范化、制度化的运作机制。与国外企业慈善相比，我国企业慈善的战略性和计划性不强，处于盲目的、无计划状态。鉴于战略性慈善捐赠对企业经营发展的重要作用，本文旨在研究如何推动我国企业实施战略性慈善捐赠。

本文从研究战略慈善理论入手，在系统归纳战略慈善理论对慈善捐赠的启示后对我国企业慈善捐赠的整体现状进行了评估，并从政府、企业自身、慈善组织等方面分析问题产生的原因，然后，在借鉴美国企业慈善捐赠经验的基础上，总结出推动我国企业战略慈善捐赠的对策建议。

本文认为，战略慈善理论对企业慈善捐赠的重要启示是完整的企业慈善捐赠策略应考虑捐赠项目、捐赠资源、捐赠渠道、捐赠理念等多种因素。结合上述因素来看当前我国企业慈善捐赠的整体状况，可看出，我国企业慈善捐赠整体上还处于盲目、随意和不可持续阶段。究其原因，企业缺乏对慈善捐赠的正确认识、缺少专门的慈善人才、慈善捐赠运作水平较低等；慈善捐赠相关税收优惠政策、法律制度尚不完善；慈善组织的专业化水平不高且缺少公信力和公众认知度；另外，整个社会缺乏宽松的慈善氛围等。因此，为了推动我国企业的战略慈善捐赠，应该从企业、慈善组织、政府和媒体四方面共同努力，企业应建立现代战略慈善观；政府应完善企业捐赠税收优惠制度，加大对慈善事业的支持力度等；慈善组织应加强自身的公信力和能力建设；媒体应加强对社会舆论的引导和对慈善组织的监督。

关键词：战略慈善；企业；慈善捐赠；捐赠策略

## ABSTRACT

Charity donation is a way to fulfill social responsibilities and an important way to gain competitive advantage for enterprises. Foreign enterprises combined philanthropy with the development of itself; transform donor strategies, fulfilling their social responsibilities and winning good economic benefits, and formed a set of standardized and institutionalized the operating mechanism. Compared with foreign corporate philanthropy, strategic corporate philanthropy in China is not strong, is blind and unplanned. In view of the important role of strategic charitable giving to business development, this paper aims to study how to promote Chinese enterprises strategic charitable giving.

Starting from the research strategy charitable theory, analysing the overall status of Chinese enterprises charitable donations on the base of summarizing the revelation of the theory of strategic philanthropy charitable donations, and analyze the cause of the problem from the government, the enterprises themselves, charitable organizations, and then, learn the basis of the experience of U.S. corporate charitable donations, summed up the suggestions to promote charitable donations of our corporate strategy.

This paper argues that the theory of strategic philanthropy corporate charitable donations revelation is complete corporate charitable giving strategy should be considered a donation, donor resources, donation channels, and a variety of factors such as philanthropic philosophy. Combination of the above factors the overall state of corporate charitable donations in China; we can see the charitable donations of Chinese enterprises are still in the blind, with the nature and unsustainable and so on. The reason for the lack of a correct understanding of the charitable donations, charitable lack of specialized personnel, low level of charitable donations operation; charitable donations tax preferential policies, the legal system is not perfect; charitable organizations have low professional level, then lack credibility and social awareness; addition, the lack of society charitable atmosphere. Therefore, in order to

promote the charitable donations of our corporate strategic should joint efforts from businesses, charitable organizations, governments and society. Enterprises should establish the modern concept of strategic philanthropy; Government should improve corporate giving preferential tax system, increase support for the charity efforts; charitable organizations should strengthen their credibility and capacity building; media should strengthen the opinion guidance and supervision to charitable organizations.

**Keywords:** strategic philanthropy; Corporate; Charitable Donations; Donation Strategy

# 目 录

一、绪 论.....	1
(一) 时代背景 .....	1
(二) 文献综述 .....	2
(三) 问题界定 .....	13
(四) 研究内容和方法 .....	15
(五) 可能的创新与不足 .....	16
二、战略慈善理论及其对企业慈善的启示 .....	17
(一) 战略慈善理论 .....	17
(二) 战略慈善理论倡导的企业慈善捐赠策略 .....	19
三、我国企业慈善捐赠现状：问题与成因 .....	22
(一) 我国企业慈善捐赠的现状分析 .....	22
(二) 我国企业慈善捐赠问题的原因 .....	26
四、国际借鉴：美国企业战略慈善捐赠策略的条件支撑 .....	30
(一) 美国企业慈善捐赠的总体概况 .....	30
(二) 美国企业战略慈善捐赠的策略 .....	31
(三) 支持美国企业战略慈善捐赠的条件 .....	35
五、推动我国企业战略慈善捐赠的措施建议 .....	40
(一) 企业：转变理念及捐赠策略 .....	40
(二) 慈善组织：加强公信力和能力建设 .....	42
(三) 政府：加大支持力度 .....	42
(四) 媒体：加强舆论引导和监督 .....	47
结 语 .....	48
参考文献 .....	49
致 谢 .....	52



# Contents

<b>I Instruction .....</b>	<b>1</b>
1 The Background of Research .....	1
2 Literature Review .....	2
3 Problem Definition .....	13
4 Research Content and Method .....	15
5 Innovations and Deficiency. ....	16
<b>II Strategic Philanthropic Theory and Its Enlightenment to Corporate Philanthropy .....</b>	<b>17</b>
1 Strategic philanthropic theory .....	17
2 The Corporate Charity Strategy Advocated by Strategic Philanthropy theory .....	19
<b>III Status of Corporate Charitable Giving in China: Problems and Causes .....</b>	<b>22</b>
1 Analysis of Corporate Charitable Donations in China .....	22
2 Reasons of the Problem of Charitable Donations in China .....	26
<b>IV International Reference: the Factor of Support Enterprise Strategic Charitable Donation in United States .....</b>	<b>30</b>
1 Overview of Corporate Charitable Donations in United States .....	30
2 Strategy of Corporate Strategic Philanthropy in United States .....	31
3 The Factor of Supporting Strategic Charitable Donation in United States	35
<b>V Measures to Promote Chinese Enterprise Strategic Charitable Donation .....</b>	<b>40</b>
1 Enterprise: Transforming Ideas and Donations Policy .....	40
2 Charity Organization: Strengthening Credibility and Capacity-Building	40
3 Government: Enhancing Support .....	43

4 Media: Strengthening Public Ppinion Guidance and Supervision .....	47
Epilogue .....	48
References .....	49
Acknowledgement.....	52

厦门大学博士论文摘要库

## 一、绪论

### （一）时代背景

慈善事业是具有经济、社会、文化等多重社会效应的事业，具有不可替代的特殊价值。中国慈善事业已经超越了传统的“拾遗补缺”的功能，其深度和广度正在不断延伸，已经日益成为改善民生、倡导文明、建设和谐社会的重要推动力量。慈善事业得以快速发展的基础是社会的慈善捐赠。近年来，中国慈善捐赠水平不断上升，尤其是在2008年达到一个顶峰，中国慈善捐赠总额达1070亿元。据《2011年度中国慈善捐助报告》数据显示，2011年我国的慈善捐助总额约为845亿元，占同年GDP的0.18%，按总人口计算，我国人均捐款62.7元。以全球视野来审视中国公益慈善事业，我国的慈善捐赠水平还很低。美国2011年的慈善捐赠总额达到2984.2亿美元，占其GDP的1.98%，其人均捐款约为962.6美元，人均捐赠是中国的97倍。新加坡2011年的慈善捐赠达到89600万新元，占其GDP的0.27%，其人均捐款174.9新元，是中国的17倍。可见，无论是全国捐赠占国民生产总值的比重还是人均捐赠额，我国的慈善捐赠水平与国外特别是发达国家相比仍有很大差距。

纵观跨国企业的慈善捐赠实践，我们可以发现参与慈善不仅仅是企业承担社会责任的一种方式，而是作为一种软实力，在企业参与竞争中发挥重要作用。国外企业在参与慈善捐赠时也表现出更多的实用主义和专业化、战略性。他们将西方现代管理理念和工具理性运用到慈善捐赠中，无论是从决策的方式、项目的选择、参与的方式等方面都表现出较强策略性，比如安利在中国的慈善捐赠。安利在进入中国市场以后，为了寻求能够深入发展又能长期执行的慈善项目，聘请专家对中国实情进行详细的研究，根据研究确定了三个主题：儿童、环保、健康，并将其作为品牌项目进行管理。选择儿童作为公益主题之一，是因为儿童代表未来拥有无限美好的前景与安利的企业理念“为你生活添姿彩”相吻合。而“健康”、“环保”则属于“中国特色”——中国正处于高速的阶段，“健康”、“环保”成了日益突出的社会问题。

国内外慈善事业发展实践表明，企业的广泛参与是这一事业发展壮大的必要

因素。在中国，企业作为主要的捐赠主体，占据了捐赠领域的半壁江山，是慈善事业最重要的、稳定的捐赠来源。数据显示，2009 年，国内各类企业捐赠资金总额为 272 亿元，占国内捐赠资金总额的 58.5%。2010 年，国内各类企业捐赠资金总额为 440 亿元，占国内捐赠资金总额的 62.8%。

虽然我国企业慈善捐赠在捐赠主体中占最大比重，但是从捐赠的特点来说，具有明显的随意性和社会公益性，多数企业慈善捐赠的目的只是单纯的回报社会和造福苍生，将其当作一种社会负担或者购买社会保险的投资，呈现非常明显的随意性，很少有企业主动把慈善联系到企业自身经营发展的“自利”目的上来。近年来，随着企业慈善捐赠的发展，加上西方战略性慈善捐赠实践对中国企业的影响，少数企业已经有现代慈善的觉悟，开始进行战略性慈善捐赠的尝试，比如农夫山泉、蒙牛进行了战略慈善的尝试，也取得一些成效，但总的来说效果并不明显，更多的企业捐赠呈现出盲目性和无计划性，既没获得良好的社会效益也没获得良好的经济效益。就中国企业捐赠的总体现状来说，将慈善作为一种战略性事业在我国企业中一直没有真正起步。因此，无论是从企业自身发展的角度还是从履行社会责任的角度来看，企业都应该转变传统的慈善模式，进行战略慈善捐赠来帮助企业实现经济利益和社会利益的双赢。

## （二）文献综述

尽管实践中存在战略性慈善捐赠的迫切要求，但现有关于战略慈善研究的成果很难给企业进行战略性慈善捐赠提供详尽、具有可操作性的指导。这也是本文研究这一问题的价值所在。

### 1. 国外研究概况

国外企业慈善捐赠经过长时间的发展已经相当成熟，关于企业慈善捐赠的研究也较多。随着慈善观念的转变和慈善意识的加强，以及慈善捐赠实践的不断发展，国外学者对企业慈善捐赠的研究不论是在理论上还是实证上都取得不少的成就，主要的研究集中在以下几个方面：

(1) 关于企业慈善捐赠的影响因素研究。西方学者关于企业慈善捐赠影响因素的研究主要是基于实证的角度。影响企业慈善行为的因素有很多，包括企业规模、行业特征、高层管理者董事会结构、公司财务状况等。由于各个学者的标准

不同,选取的指标不同,得出的结论也不尽相同。Useem (1988) 指出行业性质对企业慈善捐赠有影响。相比采矿、建筑等与消费者接触较少的行业,与消费者接触较多的行业比如零售、保险、旅馆业的慈善参与力度要高。与消费者紧密相关的行业,很大程度上依赖于消费者而生存,企业要想获得更多的利润,提升自己的形象和知名度,则要通过慈善捐赠来实现,而那些与消费者接触较少的企业则没有这样的需求。<sup>①</sup>Brammer 和 Millington (2006) 通过对 334 家英国公司研究发现,企业慈善捐赠受行业的影响较大,相比基础型行业,资源型行业慈善捐赠水平要高。<sup>②</sup>Campbell 通过论证指出企业慈善与决策者的态度有密切的正相关,高层决策者的越具有爱心,企业参与慈善越积极。<sup>③</sup>

关于企业规模对企业慈善捐赠的影响,由于选取的指标不同,实证研究的结果也不一致。McElroy 和 Siegfried (1985) 通过对美国 240 家大企业的实证研究指出,企业捐赠水平与企业规模呈正相关性,相对于小企业,大企业进行捐赠的可能性更大。<sup>④</sup>Stephen 和 Andrew (2005) 对英国 FTSE 指数约 650 只样本股进行研究,企业捐赠与企业规模、组织的透明度正相关。<sup>⑤</sup>相反,Kedia 和 Kuntz 通过对美国德克萨斯州的银行业的实证研究指出,企业慈善捐赠与企业规模大小无关。<sup>⑥</sup>

Johnson (1966) 通过研究发现企业慈善行为的最主要的决定因素是税前利润。<sup>⑦</sup>Helland 和 Smith (2004) 研究发现,企业捐赠与债务负相关,高负债率的企业进行现金捐赠和建立基金会的概率较小。同时也有部分研究表明,企业慈善水平与财务绩效并没有很强的相关性。Griffin 和 Mahon 通过对六家化工企业

<sup>①</sup>Useem M. Market an Institutional Factors in corporate Contributions. California Management Review. 1988, 30(2):77-88.

<sup>②</sup>Brammer S, illington A. Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: an empirical analysis. Business Ethics: A European Review. 2006, 15(1):68.

<sup>③</sup> Campbell. L, C. S. Gulas, T. S. Gruca. Corporate Giving Behavior and Decision-maker Social Consciousness. Journal of Business Ethics. 1999, 19(4):375-383.

<sup>④</sup>McElroy, .M., Siegfried, J. J. The Effect of Firm Size on Corporate Philanthropy. Quarterly Review of Economics and Business. 1985, 25(2):18-24.

<sup>⑤</sup> Stephan Brammer, ndrew Millington. Firm Size , Organizational Visibility and Corporate Philanthropy: A Empirical Analysis. Business Ethics: A European Review. 2006(15):6-18.

<sup>⑥</sup>Kedia, B., Atz, E. C. The contest of social performance: an empirical study of Texas banks. Research in corporate social performance and policy. Greenwich, CT: JAI. 1988, 8.

<sup>⑦</sup> Johnson. O. Corporate philanthropy: An analysis of corporate Contributions. Journal of Business. 1966, 39:489-504.

的研究，企业慈善捐赠只是受内部一些因素的影响，与财务状况并无相关性。

<sup>①</sup>Seifert、Morris 和 Bartkus 通过 130 家企业慈善行为和财务表现的实证研究也得出相同的结论，但同时他们也指出，慈善捐赠与企业可利用的资源(现金流)有一定的正相关性。<sup>②</sup>

Werbel 和 Carter (2002) 对 160 家企业基金会的样本数据研究指出企业捐赠与 CEO 的个人兴趣正相关。<sup>③</sup>Atkinson 和 Galaskiewicz 通过研究，发现企业捐赠与 CEO 拥有企业股份的多少负相关，与 CEO 的权限大小正相关。<sup>④</sup>Wang 和 Coffey 选取 78 家“财富 500 强”的企业为样本研究企业捐赠与董事会结构的关系，研究发现，董事会中内部董事越多，女性和少数民族成员越多，企业慈善捐赠越多。<sup>⑤</sup>Williams (2003) 研究指出董事会成员中女性比例越高，企业慈善捐赠更积极。<sup>⑥</sup>此外，Pamela 和 Robert 分析了税收激励对慈善行为的影响并提出相关建议，如改变边际税率结构、允许纳税人利用税收抵扣额减少应纳税收入、废除不动产税等。<sup>⑦</sup>

(2) 关于企业捐赠对绩效的作用研究。Godfrey (2005) 根据研究者对企业慈善捐赠的立场差异，将西方众多的研究成果划分为三大派系：折中的战略慈善观 (Strategic Philanthropy)、支持慈善捐赠的企业公民观 (Business Citizenship)、坚决反对慈善捐赠的股东资本主义观 (Shareholder Capitalism)。

战略慈善观认为，从长远来看，企业的经济目标和社会目标可以实现双赢。慈善捐赠虽然不能为企业带来有形的、直接的绩效价值，但是可以改善企业的竞

---

<sup>①</sup>Griffin, J., Mahon, J.F. The Corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business and Society*. 1997, 36(1).

<sup>②</sup>Seifert B, S. A. Morris, B. R. Bartkus. Comparing Big Givers and Small Givers: Financial correlates of Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*. 2003, 45(3):195-211.

<sup>③</sup>Werbel J. D., S. M. Carter. The CEO's influence on corporate foundation giving. *Journal of Business Ethics*. 2002, 40(1):47-60.

<sup>④</sup>Atkinson, L., Galaskiewicz, J.. Stock Ownership and Company Contributions to Charity. *Administrative Science Quarterly*. 1988, 33(1):82-100.

<sup>⑤</sup>Wang, J., Coffey, B. S. Board Composition and Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*. 1993, 12(3).

<sup>⑥</sup>Robert J. Williams. Women on Corporate Boards of Directors and their Influence on Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*. 2002(42).

<sup>⑦</sup>Pamela reene, Robert McClelland. Taxes and charitable giving. *National Tax Journal*. 2001, 3:433-454.

争环境，为企业带来无形资产，比如声誉、客户忠诚度，而这些无形资产也最终会转化成价值，对企业发展产生积极影响。战略性慈善是通过与利益相关者关系的转变来实现企业绩效的增长。笔者认为，战略慈善观强调履行社会责任的同时注重对慈善商机的审视，以求在履行社会责任的同时实现企业经济目标的增长，同时它在无形中促使企业为利益相关者承担更多的责任。

企业公民观(Corporate Citizenship)认为，企业作为社会的组成部分，慈善捐赠是企业的公民义务，不应该考虑任何经济收益。企业捐赠是以社会需求为导向的，而不是以企业价值，尤其是企业的经济收益为目的。它反对股东资本主义观对股东财产权利和企业社会福利的看法，它认为，企业股东财产权利只有在社区制度、基本人权和关心人类尊严的框架内才有意义，从社会福利的角度来看，企业是作为社区的公民代理而存在，因此企业有义务利用各种资源（比如慈善、政策、技术等）为社会福利做出贡献。笔者认为，这种观点对企业社会责任的边界没有做出明确的界定，也没有提出企业参与慈善事业的停止法则，这会促使商业组织承担更多的公共责任，但缺少对其管理能力的政治考量。

股东资本主义观(Shareholder Capitalism)是与企业公民观完全对立的观点，它认为捐赠对企业不仅没有价值，还有反作用，会削弱企业的市场竞争力。在他们看来企业的唯一责任就是创造更多的利润。这种观点的代表是美国著名经济学家哈耶克和米尔顿·弗里德曼。在哈耶克看来，企业的主要责任是提高效率，获得更多的经济收益。弗里德曼在《资本主义与自由》中也写道：“企业有一个并且只有一个社会责任——在法律和规章制度许可的范围之内，利用它的资源从事旨在增加它的利润的活动……如果管理者接受企业社会责任观念，而不是尽可能地为股东创造价值的话，那就几乎没有什么倾向能如此彻底地破坏自由社会的基础了；慈善捐赠等活动只能是股东或职员个人的事，绝非企业所应承担的。<sup>①</sup>股东资本主义将慈善捐赠与经济目标看成完全对立的两个事物，二者只能选其一的观点遭到广泛的质疑和批评。

（3）关于企业慈善捐赠评估方法研究。国外关于企业慈善捐赠的评估方法主要有四种理论：慈善评估动态模型、投资的社会回报、平衡计分卡、公益捐赠绩效的杠杆管理。

---

<sup>①</sup>Feidman M. the Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times Magazine. 1970(9):122-126.

第一，慈善捐赠评估动态模型（Dynamic Philanthropy Model）。慈善评估动态模型由公司捐赠圆桌指导委员会<sup>①</sup>（Corporate Contribution Round-table Steering Committee）所制定，该模型主要回答以下几个问题：企业对捐赠过程、捐赠的对象及帮助过的人数是否有清楚的了解？企业内部衡量的尺度以及这些衡量尺度如何提高企业在社区中的地位？企业捐赠的决策者如何向股东和 CEO 证明捐赠的效果，以便为下次的捐赠提供参考，如图 1.1。

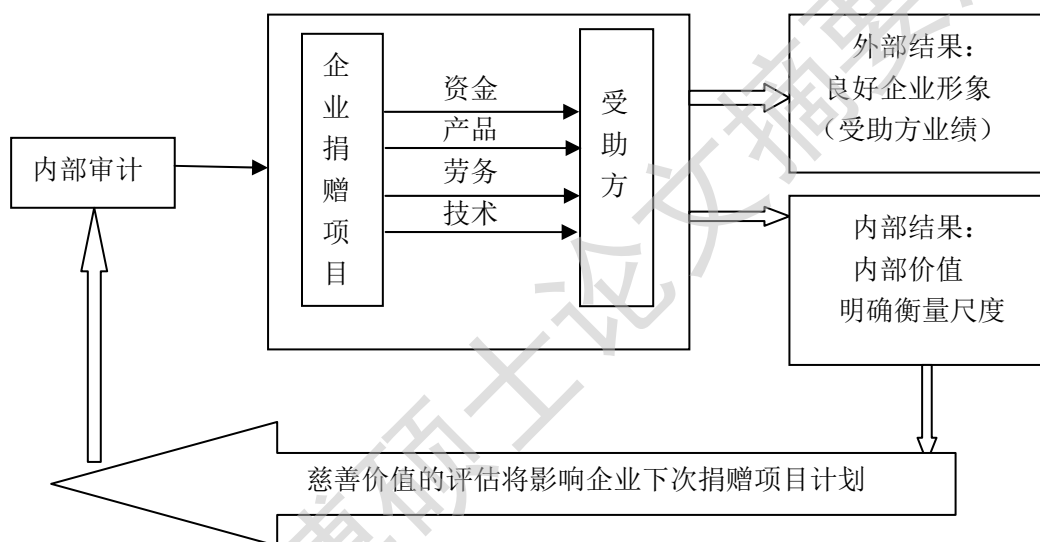


图 1.1：企业慈善捐赠评估的动态模型

根据该模型，慈善捐赠首先从内部审计开始，再从资金、产品、劳务、技术四个方面对项目进行评估，评估的标准有两个，即外部效应和内部效应。评估的结果作为下一年捐赠的参考，最终又回到起点，从而形成一个动态的评估模型。笔者认为，该模型从动态的角度去评价慈善活动，能够对慈善过程中出现的问题做出及时的调整，以使慈善项目按照计划的方向运行。但是该模型仅限于对慈善项目本身的考虑，缺乏对慈善理念的评估。

第二，REDF 组织的 SROI 分析框架。SROI<sup>②</sup>（Social Return of Investment，投资的社会回报）分析框架由罗伯茨企业发展基金会（Roberts Enterprise Development Fund, REDF）提出。在他们看来，企业慈善作为一种投资，会获得

<sup>①</sup>Ana Hristova. *Measuring Up: Assessing the Value and Impact of Corporate Philanthropy*. 2003:86-92.

<sup>②</sup>Roberts Enterprise Development Fund. The SROI framework[EB/OL]. www.redf.org. 2013-3-12.



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库